



## Fatores que influenciam a aprendizagem interorganizacional em uma rede composta por organizações de diferentes setores

*Factors that influence interorganizational learning in a network composed by organizations of different sectors*

*Factores que influyen el aprendizaje interorganizativo en una red formada de organizaciones de sectores distintos*

Carla Zandavalli<sup>1</sup>

Julieta Kaoru Watanabe-Wilbert<sup>2</sup>

Gertrudes Aparecida Dandolini<sup>3</sup>

Andrea Valéria Steil<sup>4</sup>

### RESUMO

Pesquisas anteriores sobre aprendizagem interorganizacional (AIO) concentram-se na identificação dos fatores associados à aprendizagem sem a explicitação dos níveis de análise para seu gerenciamento, de rede ou organização. Esta pesquisa analisa os fatores que influenciam a AIO no nível da organização e da rede, e descreve os pontos-chave a serem considerados na gestão da AIO em ambos os níveis. Foi realizado um estudo de caso em uma rede com organizações sem interdependência (econômica, de processos, de coprodução ou de natureza jurídica), uma configuração de rede pouco evidenciada na literatura. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os representantes das organizações na rede e analisados qualitativamente, com o emprego de análise temática. Os resultados mostram que fatores externos à rede influenciam na motivação para sua criação ou reconfiguração; os fatores de rede afetam a aquisição de conhecimento pelas organizações participantes da rede, enquanto que os organizacionais se relacionam com a internalização do conhecimento.

**Palavra-chave:** aprendizagem interorganizacional; fatores da AIO; rede interorganizacional; relações interorganizacionais; aprendizagem interfirmas.

### ABSTRACT

*Previous research on interorganizational learning (IOL) focuses on identifying the factors associated with learning without making explicit the levels of analysis for its management, whether network or organization. This research analyzes the factors that influence IOL at the organization and network levels and describes the key points to consider in managing IOL at both levels. A case study was conducted in a network with organizations with no interdependence (economic, process, co-production, or legal in nature), a network configuration little evidenced in the literature. The data were collected through semi-structured interviews with representatives of the organizations in the network and analyzed qualitatively, using thematic analysis. The results show that factors external to the network influence the motivation for its creation or reconfiguration; the network factors affect the acquisition of knowledge by the organizations participating in the network, while the organizational factors are related to the internalization of knowledge.*

**Keywords:** interorganizational learning; IOL factors; interorganizational network; interorganizational relationships; inter-firm learning.

-   Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, com ênfase em gestão do conhecimento. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul(2004). Possui Bacharelado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Maringá(2015) e graduação em Tecnologia em Processamento de dados pela Fundação Universidade do Contestado - Campus Concórdia (1997). É funcionária pública do Instituto Federal Catarinense, Reitoria - Blumenau, desde 2010, com experiência na Assessora de Relações Internacionais e Coordenação do Núcleo de Inovação Tecnológica.
-   Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina (2019), é graduada em Engenharia Civil (Universidade Federal do Paraná, 1982), em Administração Postal (Escola Superior de Administração Postal, 1986) com mestrado profissional em Educação para Adultos (Andragogia, Universidade de Strasbourg, França, 1997), mestrado em Administração Pública (Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Alemanha, 2002), MBA em Gestão para a Excelência pelo FNO/SENAI (2008), mestrado e doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC, 2015; 2019).
-   Professora Titular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre (1997) e Doutora em Engenharia de Produção (2000), e licenciada em Matemática (1992) pela UFSC. Foi professora da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) entre 1993 e 2007, onde foi coordenadora dos cursos de Lic. em Matemática presencial e do a distância. Foi pesquisadora da Universidade Aberta do Brasil (UAB) entre 2007 e 2011.
-   Professora associada do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), onde coordena o Grupo Interdisciplinar de Estudos em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional (KLOM) e o Laboratório de Aprendizagem, Conhecimento e Gestão em Organizações e Trabalho (LABPOT). Atua como professora no curso de Psicologia e no Programa de Pós-Graduação em Psicologia na UFSC.

## RESUMEN

Las investigaciones anteriores sobre el aprendizaje interorganizativo (AIO) se centran en la identificación de los factores asociados al aprendizaje sin explicitar los niveles de análisis para su gestión, ya sea de red o de organización. Esta investigación analiza los factores que influyen en el AIO a nivel de la organización y de la red, y describe los puntos clave que hay que tener en cuenta para gestionarla a ambos niveles. Se realizó un estudio de caso en una red con organización e interdependencia (económica, de proceso, de coproducción o de naturaleza jurídica), una configuración de red poco evidenciada en la literatura. Los datos se recogieron mediante entrevistas semiestructuradas con representantes de las organizaciones de la red y se analizaron cualitativamente, utilizando un análisis temático. Los resultados muestran que los factores externos a la red influyen en la motivación para su creación o reconfiguración; los factores de la red afectan a la adquisición de conocimientos por parte de las organizaciones que participan en la red, mientras que los factores organizativos están relacionados con la internalización del conocimiento.

**Palabras clave:** aprendizaje interorganizativo; factores de AIO; red interorganizativa; relaciones interorganizativas; aprendizaje entre empresas.

Embora a aprendizagem organizacional (AO) e a aprendizagem interorganizacional (AIO) tratem da aprendizagem vivenciadas por organizações (Mariotti, 2012), elas são processos distintos: enquanto a AO se baseia em experiências internas da organização (Greve, 2005; Mozzato & Bitencourt, 2018), a AIO refere-se à aquisição e ao uso de conhecimento externo (Kull & Ellis, 2016; Lane & Lubatkin, 1998; Mariotti, 2012). Este pode ser obtido por meio de interações interorganizacionais cooperativas/colaborativas (Cembersi et al., 2021; Gibb, Sune & Albers, 2017; Peronard & Brix, 2019), que podem ocorrer em configuração de redes. Por meio desses canais interacionais fluem informações, conhecimento, ideias e recursos das organizações da rede (Dagnino et al., 2015), que são insumos para o processo de AIO.

A AIO é um processo com potencial de evolução ao longo do tempo com a construção de atividades colaborativas alicerçadas em confiança e respeito mútuo (Mozzato & Bitencourt, 2018; Rupčić, 2021). O processo de AIO envolve uma perspectiva multinível, que inclui o nível do indivíduo, de grupo, da organização (Crossan, Lane & White, 1999; Rupčić, 2021), assim como o nível interorganizacional (Crossan, Lane & White, 1999; Jones & Macpherson, 2006; Mozzato & Bitencourt, 2014). A perspectiva multinível permite que a aprendizagem em organizações seja gerenciada, com medidas apropriadas para cada nível (Mariotti, 2012). Este artigo enfoca os fatores que influenciam a AIO em nível organizacional e interorganizacional, mas não inclui em seu escopo aprofundamento nos níveis de grupo e do indivíduo.

Anand et al. (2021) relatam que publicações sobre AIO têm sido crescentes, com tendências de estudos empíricos; contudo, estes são ainda escassos e grande parte deles tratam de redes interorganizacionais formadas por atores de uma cadeia produtiva (Rupčić, 2021) ou com relações de interdependências de processos ou de recursos (Leung et al., 2019; Manuj, Omar, & Polen, 2014; Peronard & Brix, 2019).

Um outro destaque do panorama oferecido por Anand et al. (2021) é da atratividade da temática para fins gerenciais. Dessa forma, a publicação que trouxesse uma compilação dos fatores que influenciam a AIO, categorizados em níveis de rede e de organização, pode auxiliar nesse gerenciamento.

Assim, este artigo contribui em acrescentar uma pesquisa empírica sobre a identificação de fatores que influenciam a aprendizagem interorganizacional de organizações participantes de uma rede, com a categorização dos fatores por nível de gestão: rede e organização. Para isso, realizou-se um estudo de caso, de natureza qualitativa, em uma rede interorganizacional com características distintas da maioria. A rede selecionada é formada por organizações sem relações de interdependência, bem como é constituída por organizações pertencentes a setores diferentes, de naturezas privada e pública. A rede tem-se mantido ativa há mais de dez anos, evidenciando a sua relevância para as organizações participantes. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com os representantes das organizações na rede. Os dados foram tratados e interpretados qualitativamente com o emprego de análise temática (Braun & Clarke, 2012), à luz da literatura apresentada.

Este artigo apresenta, na sequência, a revisão da literatura que alicerça a análise do estudo de caso, os procedimentos metodológicos e, por fim, os resultados, as discussões, a conclusão e as referências.

## Revisão a Literatura

### Redes Interorganizacionais

Redes interorganizacionais são estruturas de laços complexos que abrangem e interconectam organizações dentro de um setor e entre setores, promovendo o fluxo de informações, conhecimento, ideias e recursos pertencentes e controlados pelos atores da rede (Dagnino et al., 2015). Por serem meios interativos, são particularmente úteis para transmitir informações tácitas e complexas (Scott, 2000), tais como perspectivas, *know-how*, experiência e habilidades específicas ao contexto, os quais são difíceis de articular, comunicar, formalizar e codificar.

A interação interorganizacional pode ser promovida pelas redes interorganizacionais, que atuam como veículos de compartilhamento de conhecimento, e, assim, evitar custos associados às transações de conhecimento no mercado (Gibb et al., 2017; Möller & Svahn, 2006). Consequentemente, as redes interorganizacionais podem configurar-se como meios colaborativos de aprendizagem (Balestrin, Verschoore & Reyes, 2010; Choi & Ko, 2012; Möller & Svahn, 2006), escopo deste artigo. Por meio de transferência de conhecimento entre organizações, cada uma delas pode adaptar para si novas soluções a partir da experiência de outras (Dirani et al., 2021; Easterby-Smith et al., 2008).

## Aprendizagem Interorganizacional (AIO)

A AIO é o processo de aprendizagem de uma organização a partir da aquisição do conhecimento e da experiência de outras organizações (Holmqvist, 2003; Kull & Ellis, 2016; Lane & Lubatkin, 1998). Ela pode ocorrer de forma ativa, passiva ou interativa, sendo que a interativa pode ocorrer em relacionamentos colaborativos entre organizações (Lane & Lubatkin, 1998).

A aquisição coletiva de conhecimento que ocorre na AIO (Larsson et al., 1998) depende das interações que ocorrem por meio da comunicação (Michailova & Sidorova, 2011), do compartilhamento e criação de conhecimentos (Mariotti, 2012) de forma cooperativa e/ou colaborativa (Gibb et al., 2017; Mozzato & Bitencourt, 2018). Além do acesso a diferentes conhecimentos, as organizações aprendem simultaneamente tanto na escolha dos parceiros para colaboração como na maneira de se comportarem em laços interacionais (Mariotti, 2012). Portanto, adotar uma rede interorganizacional enquanto arena para aprendizagem (Tynjälä, 2008) implica a necessidade de se compreender a complexidade de gerir relações (Dagnino et al., 2015) em nível de rede e gerenciar aspectos organizacionais para que efetivamente ocorra a AIO. Participar de uma rede não assegura a ocorrência da AIO entre as organizações participantes (Benavides-Espinoza, 2011). Para que a AIO se efetive é necessário que as organizações sejam capazes de usar as novas informações provenientes do ambiente colaborativo para criar valor em sua organização (Holmqvist, 2003; Peronard & Brix, 2019). Em suma, a AIO ocorre somente se houver a internalização, pela organização, do conhecimento proveniente desta rede (Jones & Macpherson, 2006; Peronard & Brix, 2019) e fatores impeditivos, como políticas organizacionais (Benn, Edwards, Angus-Leppan, 2013), que podem comprometer a AIO.

## Fatores que influenciam a AIO identificados em literatura

O contexto em que as redes interorganizacionais estão inseridas, bem como a forma de entrelaçamento da informação/conhecimento entre a organização-aprendiz e a rede (Anand et al, 2021; Holmqvist, 2003; Peronard & Brix, 2019), impactam na ocorrência de AIO. A partir de revisão de literatura sobre AIO nas bases Scopus e Web of Science, identificaram-se fatores que influenciam o seu processo, categorizados e sumarizados neste artigo em fatores externos, fatores da rede e fatores organizacionais (Tabela 1). Os fatores externos à rede podem interferir nas atividades de aprendizagem das organizações e da rede; já os fatores relativos à rede, identificados em literatura, se referem tanto a aspectos de configuração da rede como aspectos associados ao relacionamento interorganizacional. Os fatores organizacionais são aqueles relativos às organizações-membros da rede que influenciarão a sua aprendizagem ou não aprendizagem a partir das suas interações na rede.

**Tabela 1**

### *Fatores que influenciam a AIO na literatura revisada*

#### **Fatores externos à rede:**

*Pressões ambientais:* pressão do mercado face a exigências de clientes e dos *stakeholders* pela melhoria de desempenho das organizações incentivam seu ingresso em redes de aprendizagem (Bastos & Greve, 2003; Jones & MacPherson, 2006; Rupic, 2021).

*Situações de crise:* crises financeiras, sanitárias ou socioambientais que tornam as organizações abertas para aceitarem conhecimentos externos (Choi & Ko, 2012; Dirani et al., 2021; Jones & MacPherson, 2006; Rupic, 2021).

#### **Fatores relativos à rede**

*Competência ou know-how da rede:* práticas de sucesso e com variedades de experiências para o intercâmbio de conhecimentos na rede (Holmqvist, 2003; Hartley & Allison, 2002; Pratono et al., 2019).

*Ambiente interno da rede:* espaço social estruturado (reuniões organizadas) ou não estruturado (contatos informais) para interação de *stakeholders* e intercâmbio de conhecimentos (Mozzato & Bitencourt, 2018).

*Distância geográfica:* grande distância geográfica entre as organizações limita as interações interorganizacionais (Scott, 2000).

*Senso de unidade:* a existência de senso de pertencimento decorrente de propósito comum ou identidade compartilhada facilita a AIO (Kim et al., 2012; Uzunca, 2016; Peronard & Brix, 2019).

*Relações interorganizacionais*: a confiança entre os membros, aspectos cognitivos e afetivos, relações prévias, proximidade social, tempo de pertencimento ao grupo, relações de longo prazo, informalidade e camaradagem promovem a AIO. A informalidade das relações permeadas de camaradagem e lealdade favorecem a AIO (Avalos-Quispe & Hernandez-Simon, 2019; Choi & Ko, 2012; Dirani et al., 2021; Eiriz et al., 2017; Kim et al., 2012; Leung et al., 2019; Mellat-Parast, 2013; Mozzato & Bitencourt, 2018; Scott, 2000; Schumacher, 2015).

*Colaboração*: ações conjuntas formais e informais na rede, projetos conjuntos e compartilhamento de recursos entre organizações da rede são fatores promotores da AIO (Dirani et al., 2021; Eiriz et al., 2017; Mozzato & Bitencourt, 2018).

*Estrutura da rede*: quanto maior o tamanho da rede, maior a complexidade das interações e dos mecanismos de coordenação. Mecanismos de TI auxiliam no gerenciamento do conhecimento (Choi & Ko, 2012; Eiriz et al., 2017; Rupic, 2021).

*Cultura da rede*: organizações com diferentes culturas organizacionais ensejam ações que auxiliam a integração da diversidade (Levinson & Asahi, 1997).

*Indivíduos da rede*: o turnover de pessoas-chave da rede afeta o processo de AIO, pois podem ter cultivado um relacionamento diferenciado com pessoas de outras organizações (Manuj et al., 2014).

*Objetivos na rede*: objetivos conjuntos promovem o engajamento das organizações no processo de aprendizagem mútua de organizações (Dirani et al., 2021; Eiriz et al., 2017; Gibb et al., 2017).

*Propriedade intelectual*: a preocupação com a propriedade intelectual do conhecimento que circula na rede é uma realidade, sobretudo em contextos de inovação (Avalos-Quispe & Hernández-Simón, 2019).

*Tipo de organização*: há necessidade de similaridade nas organizações com relação ao conhecimento, estruturas ou tecnologias para facilitar o intercâmbio (Dirani et al., 2021; Lane & Lubatkin, 1998; Pratono et al., 2019; Schildt et al., 2012).

*Governança da rede*: mecanismos de coordenação e gestão da rede auxiliam o bom andamento das atividades na rede (Eiriz, etl al., 2017; Kim et al., 2012; Mellat-Parast, 2013; Schumacher, 2013; Yang et al., 2014).

### **Fatores organizacionais**

*Competência (know-how organizacional)*: habilidade organizacional de ambidestria, ou seja, abrir e ao mesmo tempo proteger o conhecimento organizacional (Yang et al., 2014; Peronard & Brix, 2019).

*Cultura organizacional*: culturas organizacionais mais abertas são mais permeáveis à AIO, ao passo que culturas corporativistas tendem a oferecer resistência (Cheng, 2012; Dirani et al., 2021; Levinson & Asahi, 1997).

*Indivíduos da organização*: representantes organizacionais não preparados, com baixa motivação, sentimentos negativos, medo de aprender e medo de errar comprometem o relacionamento com outros parceiros da rede (Holmqvist, 2003).

*Liderança organizacional*: o apoio das lideranças organizacionais, bem como o incentivo à gestão do conhecimento, auxiliam a aprendizagem (Dirani et al., 2021; Jones & MacPherson, 2006; Manuj et al., 2014).

*Política Organizacional*: mecanismos de compartilhamento do conhecimento e inclusão da AIO na estratégia da organização facilitam a criação de cultura para compartilhar. Por outro lado, excesso de manuais e controles pode engessar o processo de mudança e aquisição de novos conhecimentos (Cheng, 2012; Levinson & Asahi, 1997; Manuj et al., 2014).

*Suscetibilidade para aprendizagem*: mecanismos de desaprendizagem organizacional, abertura para aquisição e aplicação de novos conhecimentos, receptividade e abertura para mudança, aceitação do risco e o comprometimento colaborativo promovem a AIO (Avalos-Quispe & Hernandez-Simon, 2019; Lane & Lubatkin, 1998; Cembersi et al., 2021; Levinson & Asahi, 1997; Mozzato & Bitencourt, 2018 Peronard & Brix, 2019; Pratono et al., 2019; Yang et al., 2014).

Fonte: Elaboração própria.

Os fatores apresentados na Tabela 1 não são exaustivos, mas são trazidos como referenciais para a análise do estudo de caso realizado.

## **Metodologia**

### **Delineamento da Pesquisa**

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso em uma rede formada por organizações sem relações de interdependência, seja de natureza econômica, processual ou de setor. No momento desta pesquisa, a rede contava com 15 anos de existência e com nove organizações, sendo duas do setor de educação (uma pública e outra privada), duas do setor público (uma de saneamento e outra do setor elétrico), uma do setor de pesquisa e tecnologia (pública), uma do setor de alimentação (privada), uma entidade privada brasileira de serviço social, uma empresa de serviços logísticos (pública), uma empresa multinacional do setor de tecnologia (privada). Por solicitação de anonimato pelas organizações, a rede recebeu nesta pesquisa o nome fictício de BECHNET.

O estudo de caso foi conduzido com abordagem qualitativa, com o suporteteórico da literatura revisada para orientar a interpretação dos dados da pesquisa (Merriam & Tisdell, 2015), cujo detalhamento é apresentado na sequência.

### **Seleção das organizações**

Dentre as nove organizações da BENCHNET, foram selecionadas cinco que relataram evidências de mudanças organizacionais geradas a partir de aprendizagem na rede: a) O1 reorganizou seu processo de gestão de riscos

com base na O4 e outras organizações da rede; b) O2 aprendeu com O3 e O1 a realizar análise de *stakeholders*; c) O3 aprendeu com O1 e O2 a refinar o sistema de gestão da qualidade em processos; d) O4 aprendeu com O5 a refinar o processo de 5S (ferramenta de melhoria da gestão da qualidade); e) O5 aprendeu, de forma recursiva, a melhorar o processo de 5S partir de um novo patamar alcançado por O4.

### **Participantes de entrevistas**

Foram selecionados para entrevistas representantes das organizações mencionadas em 3.2. - Seleção das organizações Uma das organizações disponibilizou dois representantes, perfazendo-se um total de seis entrevistados. Todos os participantes entrevistados são detentores de cargos estratégicos em suas organizações e já atuam a mais de dois anos na rede. Os entrevistados receberam, por identificador, a própria organização – O1 a O5, por representarem suas organizações na rede.

### **Coleta de Dados**

As fontes de dados foram entrevistas e documentos relativos à BENCHNET. Todos os procedimentos relativos às entrevistas e aos documentos (privados) obedeceram aos protocolos de consentimento de pesquisa previamente aceitos pelos participantes. As entrevistas semiestruturadas (Merriam & Tisdell, 2015) foram realizadas por duas pesquisadoras em uma plataforma digital (Zoom) em junho de 2020. Elas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra.

Os documentos relativos à rede foram obtidos entre julho e agosto de 2020, por meio de redes sociais da rede e pela disponibilização de forma privada pelos participantes. Esses documentos auxiliaram na confirmação de informações colhidas por meio de entrevistas.

### **Análise dos Dados**

Os dados foram analisados por meio de análise temática dedutiva (Braun & Clarke, 2012), com a definição de categorias e códigos a partir da revisão de literatura, que guiaram o processo de codificação e interpretação dos dados. Também emergiram códigos indutivos, os quais foram incorporados ao estudo. Em síntese, foram predefinidas três categorias temáticas (fatores externos, de rede e organizacionais) e 20 subcategorias dedutivas. Durante a análise de dados, as subcategorias predefinidas sofreram alterações em função dos dados encontrados, algo esperado devido ao caráter cíclico da análise temática (Braun & Clarke, 2012).

## **Resultados**

### **A Rede BENCHNET**

A rede foi criada em 2005 com oito empresas públicas e privadas, de setores diversos, para unir organizações que aplicavam fundamentos relativos a boas práticas de gestão. Baseada em princípios de *benchmarking*, a rede formalizou-se por meio de um Termo de Adesão, com as regras de participação e funcionamento. Foram criados nome, logomarca e termo de confidencialidade para a rede. Para ingresso na rede é requerida a assinatura do presidente da organização no Termo de Adesão.

O objetivo da rede BENCHNET é a aprendizagem mútua para melhoria da gestão organizacional em cada organização. Os temas a serem compartilhados para fins de aprendizagem são escolhidos em consenso entre as organizações durante planejamento anual. Os representantes organizacionais (duas pessoas) na rede são profissionais que atuam em setores estratégicos da organização e atuam como elo de conhecimento entre a sua organização de origem e a rede. Mensalmente o grupo se reúne para que cada organização apresente seus indicadores e práticas sobre um tema previamente escolhido, seguindo cronograma preestabelecido pela rede. Caso alguma organização queira conhecer em detalhes alguma prática de outra organização, inicia-se uma interação diádica para agendamento de visitas e conhecimento *in loco* sobre como as práticas ocorrem. Os dados da entrevista revelaram que a ocorrência de AIO na BENCHNET é influenciada por fatores externos, fatores de rede e fatores das organizações, conforme a seguir.

### **Fatores externos à rede (FE)**

Os fatores externos são eventos que ocorrem externamente à rede, além das suas fronteiras. Na Tabela 2 apresentam-se os dois exemplos que emergiram da fala de entrevistados com relação a esses fatores.

Tabela 2

Fatores externos (FE) que influenciam a AIO

Subcategoria	F	Código	f
Auditoria externa	2	Modelo de gestão	1
		Política de governança	1
Situação de crise	2	Pandemia	2

Fonte: Elaboração própria.

Na subcategoria auditoria externa (Tabela 2) emergiram os códigos *modelo de gestão* e *política de governança*. O modelo de gestão refere-se ao MEG (Modelo de Excelência em Gestão; cf. FNQ, 2021) utilizado pelas organizações entrevistadas. O MEG preconiza o aprendizado organizacional por meio da interação com organizações externas, utilização de *benchmarking* com outras organizações, bem como com auditorias internas e externas (FNQ, 2021). As políticas de governança são identificadas como um mecanismo de estímulo que gerencia as relações com os parceiros. Pode-se perceber que esses mecanismos atuam como fontes externas que estimulam a criação da rede, conforme relata o entrevistado da O5 "...a BENCHNET foi criada para responder ao Modelo de Excelência de Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, na época" (O5).

Outra subcategoria que emergiu foi a situação de crise gerada pela covid-19. Nas falas dos entrevistados, a pandemia fez com que a rede mudasse sua configuração para atender à nova realidade. Como exemplo, as reuniões da rede, que aconteciam de forma presencial; as visitas técnicas, tradicionalmente *in loco* nas organizações, e o fórum sobre boas práticas, aberto à comunidade, necessitaram de mudanças. O período pandêmico caracterizou-se pelo distanciamento social, levando as reuniões a serem realizadas de forma virtual, o fórum e as visitas técnicas a serem suspensos momentaneamente. Essa realidade trouxe o *home office* como tema de debates em reuniões da rede.

### Fatores da rede que influenciam a AIO

Os fatores da rede envolvem a interação que ocorre entre as organizações e os mecanismos que a afetam, tais como tecnologias, ferramentas de gestão e atributos que se relacionam ao modo de agir de indivíduos e grupos (perfil, forma de se relacionar em grupo). Na Tabela 3 apresentam-se os fatores associados a interação na rede.

Tabela 3

Fatores de rede que influenciam a AIO (FR)

Subcategoria	F	Código	F
Colaboração/cooperação	9	Abertura para compartilhar	5
		Comprometimento com ações conjuntas	3
		Produto criado pela rede	1
Estrutura da rede	6	Tamanho da rede	1
		Estrutura de TI para compartilhamento de informações	4
		Compartilhamento de estrutura física, pessoas	1
Indivíduo da rede	11	Mudar padrões antigos	2
		Autonomia para agir em nome da instituição	1
		Comprometimento com o grupo	4
Senso de unidade	5	Habilidade de trabalhar em grupo	4
		Modelo de gestão	4
		Similaridade na linguagem	1
Propriedade Intelectual	2	Termos de compromisso e confidencialidade	2
		Objetivos similares	2
Objetivo da rede	2	Ambiente informal e acolhedor	2
		Ambiente interno da rede	2
Mecanismos de oxigenação	9	Novos conteúdos além do planejado	2
		Novos parceiros	6
		Oportunidade para aumentar a <i>network</i>	1

		Amizade e motivação	2
		Comprometimento com o grupo	1
Relacionamento interorganizacional	16	Comunicação aberta para gerenciar conflitos	3
		Comunicação rápida	3
		Confiança	3
		Respeito à diversidade	3
		Consenso entre parceiros	1
		Alternância da coordenação	5
		Comunicação compartilhada	1
Governança da rede	24	Coordenação formal	5
		Formalização de regras	5
		Novas formas de gerenciar	1
		Planejamento conjunto	1
		Termos de compromisso (regras formalizadas) e confidencialidade	1
		Critérios de elegibilidade de parceiros	5
		Abertura para compartilhar	1
		Habilidade de comunicação	1
		Habilidade em conseguir novos parceiros	1
		Habilidades em troca de boas práticas	4
Competência ( <i>know-how</i> ) da rede	9	Sistematizar o que é compartilhado com todos	1
		Nível de conhecimento	1

Fonte: Elaboração própria.

Para os entrevistados, a razão do sucesso da BENCHNET repousa especialmente nos mecanismos de governança da rede. Essa foi a subcategoria mencionada com maior frequência (Tabela 3), e reflete o profissionalismo da rede no tratamento do conhecimento como ativo das organizações. Como exemplo, citam-se mecanismos formais como o controle de presença nas reuniões, atas de reuniões e a assinatura do presidente da organização no termo de adesão e confidencialidade relacionados aos conteúdos compartilhados, o qual aumenta o nível de confiança entre os membros da rede. Assim expressam os entrevistados: “tem um termo de adesão. Quando começa a parceria a gente tem que ler o regulamento. O documento tem o termo de adesão para entrar e depois a nomeação dos representantes da instituição” (O4). E: “a partir de três faltas consecutivas sem justificativa, ela [a organização] perde o direito de participar na rede. É claro que tem toda uma avaliação e isso é consenso do grupo”(O1). A existência de uma coordenação formal, revezada anualmente pelas diferentes organizações da rede, foi mencionada por entrevistados como relevante para o sucesso da rede: “A BENCHNET tem altos e baixos, teve épocas que eu mesmo abandonei [a rede], porque nós temos uma questão que é a coordenação, então quando a coordenação é efetiva ela ficou boa” (O3). A formalização do papel do coordenador é prevista no regulamento:

[...] no regulamento, geralmente tem que ser uma empresa que ainda não foi, e ela tem que ter no mínimo dois anos de BENCHNET. [...], a próxima da lista [...] já sabia que seria a O2 [...]. Isso também é legal porque você acaba gerando dentro do grupo uma responsabilidade que alguém tenha que pegar. [...] é difícil aparecer um voluntário para pegar esse tipo de tarefa. Mas já tem uma regra estabelecida no próprio regulamento. (O2).

A alternância de coordenação praticada na rede é percebida pelos entrevistados como um mecanismo efetivo para manter a dinamicidade da BENCHNET: “Muda o ano e muda a coordenação. Essa troca e essa oxigenação fazem com que as empresas fiquem por mais tempo [...]. A gente não fica na mesmice, não fica nos mesmos temas, nas mesmas coisas” (O4). Foram identificados cuidados relativos à entrada de novos parceiros, para assegurar o nível de conhecimento da rede (explorado adiante) e os aspectos vinculados à confidencialidade. Para isso, há critérios de elegibilidade: “Então se uma empresa quer entrar, passar por eles, isso é levado para uma discussão para não ter nenhum conflito com outra empresa” (O4). Ou ainda, “a gente não sai aí divulgando, você quer entrar na BENCHNET, nós criamos um padrão para entrar. Tem que saber o que é o modelo de excelência, o que tá mexendo com ele” (O3). A comunicação compartilhada por meio de redes sociais (Facebook e Whatsapp) foi citada como um elemento da rede que afeta a governança da rede, pois traz maior velocidade ao processo de comunicação na rede.

A segunda subcategoria mencionada com maior frequência foi sobre o relacionamento interorganizacional na rede e interpessoal entre os representantes organizacionais como pontos relevantes para o bom funcionamento do grupo: elas

são pautadas na confiança, identidade de objetivos, comprometimento, respeito à diversidade, maturidade e amizade baseada no tempo de existência da rede, o que promove a transparência e franqueza nas comunicações na rede. Com relação a esse ponto, um entrevistado destaca: “Tem esse espírito forte de ligação, de confiança, e tudo o que a gente trabalha dentro é muito forte. Essa questão da confidencialidade, não sai daqui. [...]. Então, é bem forte isso.” (O1).

O conflito sempre vai existir, a gente tem os perfis muito diferentes, a gente tem pessoas mais velhas, outras mais novas, pessoas que estão há muito tempo, outras que acabaram de entrar. As que são mais inovadoras e as que são mais tradicionais [...], mas eu acho que eles são muito bem tratados, nunca foi um problema. [...] a gente conversa muito entre a gente. (O4).

A outra subcategoria de destaque para fatores da rede que influenciam a AIO foi o indivíduo da rede. Os dois representantes de cada organização da BENCHNET são profissionais vinculados à área de gestão estratégica. Segundo entrevistados, eles são movidos pelo comprometimento com a organização de origem e com o grupo de pessoas da BENCHNET: “a BENCHNET sobrevive pelas pessoas que estão lá, como se a gente vestisse uma camisa da BENCHNET, e carregar ela...”(O3). Ou ainda:

São pessoas maduras [...] a gente vê isso como sendo importante para o nosso trabalho dentro da organização. Então, acho que isso fortalece bastante, são pessoas que na maioria compraram... sabe aquela pessoa que veste a camisa da empresa? [...] Estão lá porque querem gerar valor para sua organização. (O1).

### Fatores organizacionais que influenciam a AIO na BENCHNET

Os fatores organizacionais que influenciam a AIO nas organizações da BENCHNET são explicitados na Tabela 4, e incluem aspectos desde a interação em nível de rede até como as organizações internalizam os novos conhecimentos adquiridos.

Tabela 4

Fatores organizacionais que influenciam a AIO (FO)

Subcategoria	f	Código	f
<b>Competência (know-how)</b>	2	Conhecimento para compartilhar	1
		Legitimidade em boas práticas	1
		Compartilhamento interno	3
<b>Cultura organizacional</b>	7	Memória organizacional	2
		Participação de especialistas	2
<b>Estrutura organizacional</b>	4	Falta de recurso	3
		Mecanismos de TI que facilitam o compartilhamento	1
<b>Indivíduo da organização</b>	7	Cargo estratégico na organização	2
		Formação do representante	1
		Proatividade do representante	4
<b>Liderança organizacional</b>	6	Falta sistematização do resultado da rede	2
		Incentivo em participar	1
		Incentivo em participar da rede	3
		Abertura para compartilhar externo	2
		Aprendizagem organizacional	1
<b>Política organizacional</b>	17	Falta de mecanismos para avaliar	1
		Falta de sistematização do conhecimento da rede	1
		Indicadores de gestão	4
		Mecanismos de compartilhamento de conhecimento	4
		Modelo de gestão com foco em melhoria contínua	1
		Utilização de benchmarking	1
		Criar memória organizacional	1
<b>Suscetibilidade para aprendizado</b>	15	Receptividade ao conhecimento externo	4
		Competição individual(negativo)	1
		Incentivo à mudança	2
		Incentivo para aplicar o novo conhecimento (rotinas, métodos)	1
		Modelo de gestão que incentiva boas práticas	5
		Participação em outras redes	2

Fonte: Elaboração própria.

Para a pergunta sobre o que influencia “o aproveitamento” do conhecimento obtido dentro da rede em suas respectivas organizações, a política organizacional (diretrizes estratégicas) foi a mais lembrada pelos entrevistados. Por exemplo, algumas organizações incluem como insumos de seus planejamentos o conhecimento proveniente

das atividades da BENCHNET: “A BENCHNET está no bloco de *benchmarking* [do Planejamento Estratégico]. Na avaliação de resultados, no bloco Geração de Valor, uma das questões é o fator competitivo, que me faz buscar referencial comparativo” (O1).

A adoção do MEG como política de gestão estratégica organizacional mostra-se promotora da AIO, uma vez que o modelo de gestão preconiza a busca de referenciais comparativos externos de indicadores “... porque nós [...] também participamos do Prêmio Nacional da Qualidade, e já dentro do prêmio a gente fazia benchmarking com as empresas [do setor]” (O5). Outro fator mencionado foi a abertura da organização para compartilhar, aliado à existência de práticas de aprendizagem internas à organização: “Nós conduzimos por dois anos, essa questão de aprendizagem dentro da organização, dentro da O3, ela já se tornou... já faz parte da O3 e assim já virou cultura” (O3). Contudo, foi mencionada como barreira a deficiência de sistematização de prática para que ocorra a internalização do conhecimento da rede, a qual estava sendo providenciada:

Então a gente está montando esse quadro num Power BI [...] e então eu quero deixar isso pronto este ano, porque foi uma das dificuldades que a gente teve de evidenciar na avaliação do MEG como a gente evidencia a melhoria implantada na organização. (O1).

A subcategoria relativa à suscetibilidade para o aprendizado foi a de segunda maior frequência mencionada. A adoção do MEG, na década de 90, sobretudo para as empresas iniciantes da rede, despertou-as para a necessidade da aprendizagem com outras organizações, em busca de novos métodos, ferramentas e inovações. Assim, o modelo de gestão foi lembrado como um fator relevante para incentivar a AIO.

O fato da gente fazer uma autoavaliação no MEG, ele faz com que a gente permanentemente revise os processos para verificar se precisa aprender, se você precisa melhorar,[...] automaticamente quem trabalha com o MEG já tem que trabalhar em conjunto. (O1).

A receptividade para aprendizagem de organizações da BENCHNET foi expressa por entrevistados nos relatos de busca de soluções na rede, para a sua organização:

Eu precisava fazer análise de *stakeholders*, era uma dor, um trabalho que eu precisava puxar dentro da nossa organização; antes de começar a fazer eu fui buscar práticas, quem faz e de que forma faz. Então você vai buscar na literatura é muito teórico, então eu perguntei quem faz, quem faz isso, passei no *whats*, galera, preciso de ajuda análise de *stakeholders*, como a gente faz [...]. E aí a [O3] me passou o trabalho que eles fizeram, a [O1] me passou uma pesquisa que ele já tinha feito [...].(O2).

Em suma, se por um lado a participação na BENCHNET evidencia a vontade da organização em aprender com outras, por outro lado, nem sempre as medidas para isso são concretizadas. A pesquisa evidenciou que a AIO depende de vários fatores em nível de rede e externos a ela, e de fatores relativos à organização, confirmando a natureza multinível da AIO. Na próxima seção dialoga-se sobre os fatores que influenciam a AIO já pontuado em literatura e os achados na BENCHNET.

## Discussão

Os resultados do caso BENCHNET ratificaram os fatores que influenciam a AIO evidenciados pela literatura (Tabela 1) e trazem evidências sobre aspectos que devem ser levados em consideração no aperfeiçoamento de processos de aprendizagem por meio de redes. Para cada categoria de resultado apresentada nas Tabelas 2, 3 e 4, os esforços a serem realizados para que a AIO ocorra encontram-se em área de gestão correspondente – rede ou organização – conforme se apresenta a seguir.

O primeiro conjunto que afetou a AIO da BENCHNET foram os **fatores externos** (Tabela 2). Conforme Tabela 1, pressões ambientais (Bastos & Greve, 2003; Jones & Macpherson, 2006; Rupic, 2021) geraram a BENCHNET, criada por um conjunto de organizações que adotaram o MEG para intercâmbio de conhecimento e aprendizagem sobre esse referencial de excelência de gestão organizacional e considerado um diferencial de mercado entre concorrentes. Igualmente alinhado à literatura (Choi & Ko, 2012; Dirani et al., 2021; Ruic, 2021), a pandemia gerou gatilhos para a AIO, ao gerar instabilidade no *modus operandi* da rede e de suas organizações (Choi & Ko, 2012), além de afetar diretamente o espaço social de interação (Mozzato & Bitencourt, 2018). A pandemia compeliu os membros da BENCHNET à busca por soluções para problemas inéditos em suas organizações, fato ilustrado igualmente por Rupic (2021).

Os resultados também revelaram que os **fatores da rede** envolvem a interação entre as organizações e relacionam-se aos mecanismos de comunicação entre os parceiros (Michailova & Sidorova, 2011), à gestão de relacionamentos e processos da rede (Yang et al., 2014), como também à aquisição de conhecimento (Mozzato & Bitencourt, 2018).

O aspecto mais frequentemente citado dentro dos fatores da rede foi a sua governança (Eiriz et al., 2017; Kim et al., 2012; Yang et al., 2014). Exemplos de governança da BENCHNET incluem o termo de adesão e confidencialidade para as organizações participantes, os controles de presença nas reuniões e a presença de uma organização coordenadora que opera em forma de rodízio entre as organizações. Concernente às relações interorganizacionais

(ref. Tabela 1), na BENCHNET elas não se limitam ao compartilhamento de conhecimento nas reuniões, pois incluem o compartilhamento de recursos (por exemplo, cessão de espaço e equipamento entre organizações da rede). Observou-se que o compartilhamento de recursos fortalece os laços interorganizacionais, o que por sua vez facilita o fluxo do conhecimento interorganizacional.

Em consonância com a literatura (Dirani et al., 2021; Leung et al., 2019; Mozzato & Bitencourt, 2018, entre outros), o caso BENCHNET pontuou o bom relacionamento interorganizacional como o cerne do sucesso da rede estudada. A colaboração é o núcleo do relacionamento entre as organizações da rede e não a competição entre elas. Isso é possível devido ao cuidado que a rede possui na aceitação de novos membros: um dos requisitos é que o candidato não seja concorrente direto de alguma organização da rede, conforme pontuaram entrevistados. Essa forma de se relacionar colaborativamente promove confiança nos relacionamentos, fortalece o elo entre os parceiros (Dirani et al., 2021; Mozzato & Bitencourt, 2018) e pode ser um dos fatores de longevidade da rede.

A aprendizagem interorganizacional é construída e alimentada por indivíduos representantes organizacionais na rede (Manuj et al., 2014). Disso decorre que a correta escolha do profissional para representar a organização na rede é crucial para o desenvolvimento da rede e para o retorno de investimento na organização de origem. Nesse sentido, embora a AIO seja estudada e analisada em nível de organização e de rede, o olhar em nível de indivíduo se torna inevitável, dado que é ele que atua em nome da sua organização. Portanto, o cuidado na escolha do representante da organização deve considerar suas competências para contribuir com o fluxo de conhecimento da organização para a rede e vice-versa (Holmqvist, 2003). A coordenação de natureza administrativa na BENCHNET, que gerencia a organização das reuniões, da criação e manutenção de um repositório coletivo de conhecimento, indicou que a aptidão do representante para gestão de uma rede é igualmente relevante, uma vez que foi adotado o modelo rotativo de coordenação.

Emergiu um fator nesta categoria não identificado na literatura: a oxigenação da rede. Para assegurá-la, a BENCHNET busca periodicamente convidar novas organizações a se associarem a ela, segundo critérios estabelecidos pelo grupo. A oxigenação se faz presente na BENCHNET igualmente na troca anual de coordenação, conforme já descrito.

Com relação aos fatores organizacionais, observaram-se na BENCHNET aderência aos fatores elencados em literatura (cf. Tabela 1). A política organizacional e a suscetibilidade para a aprendizagem foram os fatores dessa categoria como mais citada pelos entrevistados. Todas as organizações da BENCHNET consideram a aprendizagem externa como imprescindível para a sua sustentabilidade, o que ratifica as abordagens conceituais da área. Nas entrevistas, algumas organizações relataram a internalização de práticas de aquisição e aplicação de conhecimento externo por meio de fóruns internos à organização e inclusão da BENCHNET como insumo de conhecimento em seus ciclos de planejamento. Isso evidencia o papel da liderança como apoio à aprendizagem interorganizacional (Dirani et al., 2021; Jones & Macpherson, 2006; Manuj et al., 2014), em que uma rede de aprendizagem alicerçada pelo nível estratégico da organização assegura a sua efetiva contribuição na rede e recebimento de conhecimento. A suscetibilidade para a aprendizagem das organizações da BENCHNET é representada, sobretudo, pelas suas capacidades absorptivas, perceptíveis por meio da aplicação do conhecimento externo. Contudo, percebeu-se que muitas vezes a receptividade e abertura para adotar novos conhecimentos (Cembersi et al., 2021; Lane & Lubatkin, 1998) é limitada pela insuficiência de estrutura organizacional. Esse fator foi lembrado, sobretudo, no que se refere à escassez de recursos (financeiro, tempo e pessoas), além de não ter sido identificado na literatura pesquisada, sendo uma expressão recorrente na BENCHNET: "... a gente barra muitas vezes é na parte financeira, de não ter condições, a gente tinha uma tecnologia muito legal para trazer, ah,... mas acaba por ter um investimento muito alto. O que pode restringir essa implantação que geralmente está ligada à parte financeira" (O4).

A separação de fatores categorizados por nível externo, da rede e organizacional apresentados nas Tabelas 2 a 4 contribui com a lacuna de pesquisa mencionada por Anand et al. (2020), que sugeriram como estudos futuros a natureza multinível da AIO. De fato, os fatores que influenciam a AIO na BENCHNET, elencadas por atribuição do nível de gestão – organização ou rede – fornecem, de forma exploratória, pontos a serem gerenciados por uma ou outra para promover a aprendizagem de organizações em uma rede.

Os fatores externos, apesar de não serem passíveis de controle pela rede ou pelas organizações, são imprescindíveis que sejam conhecidos, pois norteiam a formação ou o andamento de uma rede. Conhecê-los permite que sejam realizados os ajustes necessários em nível de rede ou das organizações para manter o funcionamento da rede. Destaca-se que os resultados deste estudo sugerem que os fatores de rede remetem, sobretudo, às questões de relação entre parceiros, como ela ocorre e como pode ser gerenciada. O resultado de uma boa relação e interação na rede refletirá no acesso a experiências dos parceiros, ou seja, o conhecimento tácito adquirido no processo de aprendizagem em uma rede. Como fator relativo às organizações, o estudo de caso revelou a força da cultura organizacional orientada para a aprendizagem como fator preponderante para a valorização da BENCHNET como fonte de conhecimento externo e reconhecimento do valor da AIO para a organização. Conforme descrito nos resultados, a aquisição de conhecimento e a melhoria de processos internos das organizações decorrentes da interação na BENCHNET tem fortalecido a cultura da aprendizagem organizacional, que por sua vez fortalece a AIO em um círculo virtuoso. O caso estudado revelou também a importância do representante organizacional na rede: no papel de ponte de conhecimento entre organização e rede, repousa nele a qualidade da AIO para a sua organização

e para a rede. Na rede, atuam como agentes organizacionais e além de trazer suas características individuais, trazem consigo a cultura de suas organizações para compor uma nova cultura da rede oriunda da diversidade (Levinson & Asahi, 1997). Na organização, cumpre-lhe o papel de adaptar o conhecimento da rede à realidade de sua organização, conforme destacado pelo entrevistado O1.

Menciona-se que o presente estudo não apresenta os fatores que influenciam a AIO de maneira exaustiva. Ademais, outras limitações, como o fato de ser um estudo de caso transversal e de uma rede com configuração específica sugere a propriedade de se realizarem estudos adicionais de natureza longitudinal na rede pesquisada e em outras redes.

## Conclusão

O presente artigo identificou e analisou os fatores que influenciam a aprendizagem interorganizacional em uma rede composta por organizações de diferentes setores. Assim, categorizaram-se os fatores em externos, da rede e organizacionais, para melhor visualização da atribuição de gestão em níveis de autoridade: rede ou organização.

Os fatores externos revelaram que, embora não controláveis pela rede, direcionam os movimentos desta. No caso estudado, indicadores do Modelo de Excelência da Gestão motivaram as organizações a buscarem parceiros para conhecer melhores práticas de gestão. Outra forma de influência foi a pandemia, que trouxe à BENCHNET a necessidade de readaptação da forma de interação da própria rede, como também a necessidade das organizações em procurar novas práticas de trabalho em forma de *home office*. Entre os fatores da rede destacam-se a governança e a interação entre as organizações como foco central da AIO em nível de rede. Por fim, em nível de organização, os fatores de influência que se destacaram na pesquisa foram a existência de um objetivo comum às organizações, no caso, o MEG, e a suscetibilidade das organizações para a aprendizagem.

Este estudo contribui com a academia ao explicitar níveis de fatores que facilitam compreender a área de autoridade sob esses, facilitando reconhecer as atribuições de gerenciamento. O estudo ainda acrescenta à literatura existente a AIO em uma configuração de rede peculiar, onde a motivação das organizações é o intercâmbio voluntário de conhecimentos e de boas práticas entre os parceiros. Esse fato difere de redes compostas por clientes e fornecedores, ou por organizações com interdependência de processos, quando a AIO ocorre de forma inevitável. O estudo de caso descreveu de que forma a AIO ocorre na rede pesquisada e oferece elementos a serem considerados na gestão de rede para fins de que a AIO obtenha bons resultados de aprendizagem e um relacionamento duradouro entre as organizações.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de um estudo longitudinal na rede para compreender o perfil dos vários representantes organizacionais que por ela passaram ao longo de mais de 10 anos. Um estudo comparativo abordando fatores de influência da AIO com outras redes poderia ampliar as evidências sobre o processo de AIO em redes. Dada a relevância apontada no caso BENCHNET, sugerem-se pesquisas sobre o representante da rede e a governança da rede para os processos de AIO.

## Referências

- Anand, A., Kringelum, L. B., Madsen, C. Ø., & Selivanovskikh, L. (2021). Interorganizational learning: a bibliometric review and research agenda. *The Learning Organization*, 28(2), 111-136. <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2020-0023>
- Avalos-Quispe, G. A. & Hernández-Simón, L. M. (2019). Open innovation in SMEs: Potential and realized absorptive capacity for Interorganizational learning in dyad collaborations with academia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 72-86.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., Reyes, E., Jr. (2010). O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista em Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477.
- Bastos, P. V., & Greve, H. R. (2003). Interorganizational learning and the location of manufacturing subsidiaries: Is chain migration also a corporate Behavior? In J. A. C. Baum & O. Sorenson (Eds.), *Geography and Strategy* (Vol. 20, pp. 159-191). Emerald Group Publishing Limited, Bingley. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(03\)20005-X](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(03)20005-X)
- Benavides-Espinosa, M. D. M. (2011). El conocimiento como recurso estratégico para el aprendizaje interorganizativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 564-577.
- Benn, S., Edwards, M. & Angus-Leppan, T. (2013) Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects. *Organization & Environment* 26(2), 184-202.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In: H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: Quantitative,

- qualitative, neuropsychological, and biological (pp.57–71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Cembersi, M., Civelek, M. E., Gürol, Y. D., & Cömert, P. N. (2021). The Role of Network Learning Capability in the Relationship between Open Mindedness and Innovation Performance. *Postmodern Openings*, 12(4), 18-41.
- Cheng, H. L. (2012). Effect of Organizational Politics on Non-dominant Firms: From Interorganizational Learning to Intraorganizational Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(4), 463-494.
- Choi, S. & Ko, I. (2012). Leveraging electronic collaboration to promote interorganizational learning. *International Journal of Information Management*, 32(6), 550-559.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dagnino, G. B., Levanti, G., Minà, A. & Picone, P. M. (2015), Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 354-377.
- Dirani, K., Baldauf, J., Medina-Cetina, Z., Wowk, K., Herzka, S., Bolio, R. B., Martinez, V. G., & Ubando, L. A. M. (2021). Learning organization as a framework for networks' learning and collaboration. *The Learning Organization*, 28(4), 428-443. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0089>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Interorganizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.
- Eiriz, V., Gonçalves, M., & Areias, J. S. (2017). Interorganizational learning within an institutional knowledge network: a case study in the textile and clothing industry. *European Journal of Innovation Management*, 20(2), 230-249.
- Fundação Nacional de Qualidade. (2021, junho 06). *Sobre o Modelo de Excelência da Gestão - MEG*. <https://fnq.org.br/sobre-o-meg/>
- Greve, H. R. (2005). Interorganizational learning and social structure. *Organization Studies* 26(7), 1025-1047.
- Gibb, J., Sune, A., & Albers, S. (2017). Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. *European Management Journal*, 35(1), 15-25.
- Hartley, J., & Allison, M. (2002) Good, better, best? Interorganizational learning in a network of local authorities. *Public Management Review*, 4(1), 101-118.
- Holmqvist, M. (2003). Intra-and interorganisational learning processes: an empirical comparison. *Scandinavian journal of management*, 19(4), 443-466.
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Interorganizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.
- Kim, Y. C., Lu, J. W., & Rhee, M. (2012). Learning from age difference: Interorganizational learning and survival in Japanese foreign subsidiaries. *Journal of International Business Studie*, 43(8), 719-745.
- Kull, T. J., & Ellis, S. C. (2016). Coping with dependence: a logistics strategy based on interorganizational learning for managing buyer–supplier relations. *Journal of Business Logistics*, 37(4), 346-363.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 285-305.
- Levinson, N. S., & Asahi, M. (1997). Cross-national alliances and interorganizational learning. *IEEE Engineering Management Review*. 25(3), 32-41.

- Leung, A., Xu, H., Wu, G. J., & Luthans, K. W. (2019). Industry Peer Networks (IPNs) Cooperative and competitive interorganizational learning and network outcomes. *Management Research Review*, 42(1), 122-140.
- Manuj, I., Omar, A., & Pohlen, T. L. (2014). Interorganizational Learning in Supply Chains: A Focus on Logistics Service Providers and Their Customers. *Journal of Business Logistics*, 35(2), 103-120.
- Mariotti, F. (2012). Exploring interorganizational learning: A review of the literature and future directions. *Knowledge and process Management*, 19(4), 215-221.
- Mellat-Parast, M. (2013). Supply chain quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(5), 511-529.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Michailova, S., & Sidorova, E. (2011). From group-based work to organizational learning: the role of communication forms and knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 73-83.
- Möller, K., & Svahn, S. (2006). Role of knowledge in value creation in business nets. *Journal of Management Studies*, 43(5), 985-1007.
- Mozzato, A. R., & Bitencourt, C. C. (2018). The process of interorganisational learning in the context of spatial agglomeration. *International Journal of Innovation and Learning*, 24(2), 176-199.
- Peronard, J. P., & Brix, J. (2019). Organizing for interorganizational learning in service networks. *The Learning Organization*, 26 (3), 276-288.
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation. *The Bottom Line*, 32(1), 2-15.
- Rajala, A. (2018). Examining the effects of interorganizational learning on performance: a meta-analysis. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(4), 574-584. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2017-0205>
- Rupčić, N. (2021). Interorganizational learning: a context-dependent process. *The Learning Organization*, 28 (2), 222-232.
- Scott, J. E. (2000). Facilitating interorganizational learning with information technology. *Journal of Management Information Systems*, 17(2), 81-113.
- Schildt, H., Keil, T., & Maula, M. (2012). The temporal effects of relative and firm-level absorptive capacity on interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1154-1173.
- Schumacher, T. (2015). Linking action learning and interorganisational learning: the learning journey approach. *Action Learning: Research and Practice*, 12(3), 293-313.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3(2), 130-154.
- Uzunca, B. (2018). Biological Children Versus Stepchildren: Interorganizational Learning Processes of Spinoff and Nonspinoff Suppliers. *Journal of Management*, 44(8), 3258-3287.
- Yang, S. M., Fang, S. C., Fang, S. R., & Chou, C. H. (2014). Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 346-358.

**Como citar:**

Zandavalli, C., Watanabe-Wilbert, J. K., Dandolini, G. A., & Steil, A. V. (2023). Fatores que influenciam a aprendizagem interorganizacional em uma rede composta por organizações de diferentes setores. *Revista Ciências Administrativas*, 29, 1-14. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e13488>

---

**Endereço para correspondência:**

Carla Zandavalli  
E-mail: setteca@gmail.com

Julieta Kaoru Watanabe-Wilbert  
E-mail: Researcher.Wilbert@protonmail.com

Gertrudes Aparecida Dandolini  
E-mail: ggtude@gmail.com

Andrea Valéria Steil  
E-mail: andrea.steil@ufsc.br



**Submetido em:** 16/02/2023  
**Revisado em:** 04/04/2022  
**Aprovado em:** 19/09/2022